

La Aplicación Militar de la Psicología del Aumento del Rendimiento

Dr. Nathaniel Zinsser,
Coronel (R) Larry D. Perkins, Ejército de los EE.UU.,
Mayor Pierre D. Gervais, Ejército de los EE.UU., y
Mayor Gregory A. Burbelo, Ejército de los EE.UU.

EL CENTRO del Aumento del Rendimiento (*CEP*) de la Academia Militar de los EE.UU. (*USMA*) ha desarrollado un programa para perfeccionar el rendimiento en el adiestramiento militar. Muchos elementos del programa, particularmente el fortalecimiento de grupos (*teambuilding*), tienen implicancias para el Ejército del siglo XXI.

El aumento del rendimiento es el cultivo deliberado de una perspectiva eficaz en cuanto al cumplimiento profesional y el empleo sistemático de las habilidades cognitivas eficaces. Un soldado puede maximizar su rendimiento al dominar los hábitos de pensamiento y los estados emocional y físico. Estos métodos de adiestramiento, derivados de la psicología deportiva aplicada, empleada en el adiestramiento de atletas profesionales y olímpicos, pueden ser aplicados en otros contextos del rendimiento humano.

Emplear el poder de la mente para encontrar una ventaja competitiva se ha convertido en un elemento indispensable en el adiestramiento de los atletas modernos. La Transformación del Ejército es similar en muchos aspectos respecto a los cambios en el mundo deportivo, pero no existía ninguna instalación física ni grupo de entrenadores para enseñar la ciencia mental de la conducción de guerra—hasta ahora.

La Agencia de Aumento de Rendimiento (*PEC*) de la *USMA* se estableció en 1989 y es una instalación moderna para el adiestramiento en la psicología deportiva aplicada para educar y adiestrar a los cadetes de la Academia Militar en las técnicas del aumento del rendimiento para fomentar su desarrollo completo como líderes de carácter. En 1992, el Programa de Habilidades de Lectura y Estudio de la Academia Militar se unió

con el *PEC* para formar el Centro para el Aumento del Rendimiento.

El *CEP* ofrece a los cadetes un “curso de éxito estudiantil” singular, que combina los temas de instrucción deportiva aplicada tales como el establecimiento de metas, control cognitivo y gestión de estrés con las habilidades de estudio tales como marcar los libros de texto, preparación para exámenes y sacar notas. El *CEP* también ofrece el adiestramiento para perfeccionar el rendimiento en las áreas del rendimiento académico, atlético y liderazgo. Cada año más de 300 cadetes participan voluntariamente en este adiestramiento, buscando la ventaja mental para el éxito en los deportes competitivos; en las aplicaciones militares tales como la puntería, buceo de combate y paracaidismo; y en la excelencia académica.

El *CEP*, el único centro en el Ejército dedicado a adiestrar el aspecto de la resistencia mental del rendimiento, adhiere a un modelo educativo en vez de clínico con el aumento del rendimiento como el objetivo principal de toda la educación y adiestramiento. En casos donde los problemas del rendimiento se manifiestan como asuntos clínicos, se inicia con una recomendación para recibir servicios de asesoramiento calificados.

Aumento del Rendimiento

El Programa del Aumento del Rendimiento de la Academia Militar de los EE.UU. integra cinco elementos claves en la psicología aplicada de alto rendimiento en una metodología sincronizada para habilitar individuos y organizaciones, incluyendo:

- Fundamentos cognitivos. Entender la psicología de alto rendimiento (lo que los atletas describen como



Departamento de Defensa

Un integrante del 135º Regimiento de Infantería en el polígono de tiro en Herat, Afganistán.

“estando en la zona”) y saber como funciona la mente permite a aquéllos que realmente ejecutan el trabajo y que producen los mejores resultados (*performers*) ganar autoestima y operar en la manera más eficaz. Las habilidades incluyen controlar autocrítica, reestructurar creencias ineficientes y cultivar un fuerte auto-entendimiento.

- Establecimiento de metas. El establecer metas es un proceso de identificación del raciocinio subyacente para el trabajo/participación y los objetivos del rendimiento a largo plazo, y después crear planes de acción para el logro de las metas.

- Control de atención. El control de atención incluye asistir selectivamente a importante señales, adaptando el campo de percepción, y desarrollando normas operativas y rutinas simples que modernizan la ejecución de tareas repetitivas para obtener el enfoque y concentración óptima.

- Gestión de estrés. Entender como opera el estrés en el sistema humano y dominar las técnicas de recuperación y control de energía son remedios para el agotamiento y cansancio.

- Imágenes y visualización. El proceso de observar, sentir y experimentar los resultados deseados y tomar acciones para obtenerlos fomenta la autoestima y establece una preparación mental para avanzar.

Estas competencias mejoran el rendimiento individual y colectivo al crear una conciencia en los individuos de:

- Establecer hábitos de pensamiento eficaces para

desempeñar el trabajo con confianza.

- Mejorar la atención a detalles importantes.
- Controlar las reacciones físicas, emocionales y mentales en las situaciones en las cuales existen exigencias de alto rendimiento.
- Operar con un sentido de claridad en cuanto a las acciones inmediatas y sus resultados a largo plazo.

Aquellos individuos que reciben instrucción en el currículo del aumento del rendimiento maximizan su adiestramiento y preparación para la competencia. Los cadetes también realizan el adiestramiento para mejorar sus habilidades físicas, ganar autoestima o aprender habilidades de autorregulación.

Los equipos y unidades también emplean el Programa del Aumento del Rendimiento. Los equipos de competencia militares han empleado análisis de vídeos de estrategias de vadeo y escalamiento de obstáculos para asegurar un movimiento fluido y coordinado. Equipos enteros del cuerpo de cadetes han participado en las sesiones de fortalecimiento de grupos para establecer los estándares de comportamiento para la temporada venidera y para establecer las metas como grupo.

El Programa del Aumento del Rendimiento opera desde un complejo de seis oficinas de estado mayor/salas de adiestramiento las cuales están dotadas con equipamiento audiovisual y de retroalimentación biológica y con sillas ergonómicamente diseñadas para el adiestramiento de relajación. También hay un salón de conferencias, un aula y un “Cuarto Kinestético” con un

gran equipo de proyección de vídeo para el adiestramiento del control motriz y un estudio de producción audio/vídeo para apoyar cada fase del programa.

Las medidas pre- y pos-programa de administrarse a pesar de dificultades, identificadas por cada individuo, así como los niveles de optimismo muestran adelantos significativos como resultado de la participación en el programa. Los cadetes que recibieron instrucción en el *CEP* representan una tasa desproporcionadamente alta de aquéllos que ganan premios en cuanto a rendimiento durante la temporada. Literalmente centenares de testimonios de cadetes indican que muchos de éstos se adelantaron a nuevos niveles del rendimiento atlético, académico y militar.

Reclutamiento y el Adiestramiento

El *CEP* ha extendido su adiestramiento del aumento del rendimiento más allá de la Academia Militar de los EE.UU. con programas adaptados de extensión para el Comando de Reclutamiento del Ejército de los EE.UU. (*USAREC*), el Programa del Ejército de Primer Orden (*WCAP*), la Unidad de Puntería del Ejército, las Brigadas *Stryker* en Fuerte Lewis, Washington, y Fuerte Wainwright, Alaska, así como recientemente, la 3ª División de Infantería en Fuerte Stewart, Georgia.

Los 150 más destacados reclutadores del Ejército en los EE.UU. participaron en un estudio del *CEP* que empleó encuestas para recolectar información crucial acerca de los pensamientos y creencias intangibles de los reclutadores estelares. Los datos revelaron las comunes estrategias mentales que contribuyeron al éxito de los participantes y les permitieron destacarse de sus colegas. Los más exitosos reclutadores confirmaron estos resultados durante una presentación de retroalimentación. Esta valiosa información reveló que las habilidades y características intangibles de los suboficiales pueden ser captadas, compartidas e implementadas, y que la sicología aplicada del rendimiento tiene usos ocupacionales.

Fortalecimiento de Grupos

Dado que el grupo es importante para el rendimiento exitoso de los reclutadores, el personal del *CEP* llevó a cabo seminarios de fortalecimiento de grupos en los batallones de reclutamiento para apoyar a establecer una cultura de éxito y para sostener el rendimiento excepcional en el cuerpo de reclutadores. Uno de los métodos empleados por el *CEP* para fomentar la cohesión fue el ejercicio Grandes Equipos, el cual incluyó los siguientes pasos:

- Identificar los rasgos de los grandes equipos. Esto incluye la introspección y la revelación de las experiencias de cada miembro del equipo de ser parte de un gran equipo. Las comúnmente identificadas tendencias tales como la concentración, el fuerte trabajo ético, un corazón colectivo, etcétera, que a menudo son citados como las

características que proporcionan una identidad única al equipo y son la fuente del éxito del mismo.

- Seleccionar los rasgos que afectan al equipo. Una vez que se establece una lista de rasgos de los grandes equipos por medio del aporte de ideas, los miembros del equipo escogen de tres a cinco rasgos de la lista que serán de mayor utilidad para el equipo actual.

- Obtener el consenso en los rasgos claves del equipo. El equipo entero discute cómo alinear el equipo alrededor de los rasgos seleccionados.

- Identificar los indicadores de comportamiento de los rasgos claves. Este proceso traduce los rasgos de grandes equipos en comportamientos y acciones observables y verificables. Los miembros del equipo especifican lo que un individuo neutral observará u oír lo que demuestra de modo inequívoco cada rasgo.

- Demostrar los rasgos claves a través de ejercicios de pequeños y grandes grupos. El equipo emplea ejercicios innovadores para demostrar los rasgos seleccionados bajo constreñimientos inusuales. Los ejercicios revelan los rasgos del equipo de recurrir a patrones familiares de comportamiento en situaciones estresantes pero también facilitan la adopción de nuevos patrones.

- Crear una pancarta para declarar la misión de la unidad en forma escrita que incorpora los rasgos y sus acciones en pasos.

Los primeros cinco pasos identifican los rasgos o características y el comportamiento correspondiente que el equipo podría editar para formular un contrato de 3 a 4 párrafos —una cruz entre una filosofía de mando y un credo del Ejército— como un recordatorio visual de la singularidad del equipo y su compromiso con la misión.

El contrato del equipo proporciona un claro sentido de la importancia de la unidad, capacidades singulares, así como la dedicación al profesionalismo. Dado que el contrato del equipo fue desarrollado de abajo hacia arriba, facilita el compromiso total y permite a todos los actores ver los estándares organizacionales.

Adiestramiento de Puntería

Recientemente, el *CEP* amplió su papel en el *USAREC* a través del adiestramiento del aumento del rendimiento con los mejores tiradores del Ejército en Fuerte Benning, Georgia. Las presentaciones en la clase así como las sesiones individuales de adiestramiento exploraron los temas de autoestima, establecimiento de metas y estrategias de concentración.

El establecimiento de metas facilita el logro del pleno potencial y establece el estado ideal, pero aún más importante, prepara el camino o proceso hacia este estado. El Manual de Campaña (*Field Manual*) del Ejército 22-100, *Leadership*, señala que, “El establecimiento de metas es una parte integral del liderazgo. El objetivo final es



Departamento de Defensa

Soldados entrenándose en las instalaciones de adiestramiento de Operaciones Militares en Terreno Urbano.

asegurar que cada soldado y unidad está adecuadamente adiestrado, motivado y preparado para ser victorioso en la guerra. Lograr este objetivo normalmente requerirá que usted y sus subordinados establezcan y desarrollen metas en conjunto.”¹

El establecimiento de metas ha apoyado a atletas o soldados lograr un progreso continuo. Haber producido su propio “mapa” para lograr el éxito, y así teniendo algo concreto en términos de objetivos, los atletas o soldados que emplean exitosamente el establecimiento de metas, sacan provecho de sus habilidades y las del equipo. Los estudios realizados en ambientes industriales, académicos y atléticos revelan que el establecimiento de metas mejora el rendimiento en las siguientes maneras:

- Las metas concentran la atención y acción del trabajador en los aspectos importantes de la tarea. Por ejemplo, un soldado de infantería se concentra en el aumento de tales habilidades como la forma correcta de respirar y la especificación de blancos para los estándares de calificación de puntería.
- Las metas ayudan al trabajador a movilizar el esfuerzo. Al establecer una serie de metas de práctica, un soldado exhibirá mayor esfuerzo de práctica en intentar lograr sus metas personales.
- Las metas ayudan a prolongar el esfuerzo y a aumentar la persistencia así como el esfuerzo inmediato. Un soldado puede perder su intensidad y concentración

durante el adiestramiento. Aumentar la persistencia con un número de metas a corto plazo puede ayudar a romper los períodos de fastidio.

- Establecer metas ayuda a los trabajadores a desarrollar y emplear nuevas estrategias de aprendizaje.² Por ejemplo, un reclutador puede aprender nuevos métodos del arte de vender para enrolar más reclutas.

Dado que el establecimiento de metas funciona bien en otros empeños profesionales, su aplicación a las fuerzas militares es sin duda una opción viable y debe ser adoptada. El Programa del Aumento del Rendimiento de la Academia Militar de los EE.UU. incluye los procedimientos para establecer las metas ya sea individuales o colectivas para desarrollar planes de acción y para ayudar a identificar los comportamientos y competencias que deben ser perfeccionados.

Adiestramiento

Adiestrar para maximizar la autoestima individual es crucial en el proceso del aumento del rendimiento. La autoestima es un elemento intangible de suma importancia, aun mal entendido, que influye cada aspecto del rendimiento humano. Adiestrar para aumentar la autoestima comienza con la realización que la percepción de un individuo de sí mismo y de su situación, y no el éxito previo ni refuerzo positivo, son los elementos principales que producen la autoestima.



Departamento de Defensa

Soldados pertenecientes a la 209ª Compañía de Policía Militar recibiendo condecoraciones por sus esfuerzos en la Guerra Global Contra el Terrorismo.

Dos tipos de autodisciplina complementarias, referidas como actitudes mentales, son los principales componentes en el adiestramiento de autoestima. El primero es la disciplina de “adiestrar” físicamente. El segundo es la disciplina de tener confianza incondicional en lo que ha sido adiestrado. La autoestima se gana a través de la aplicación correcta y la mezcla de estas dos actitudes mentales.

La autodisciplina de trabajar físicamente en los fundamentos técnicos y tácticos de la conducción de guerra es necesaria para avanzar más allá del nivel de novicio. Estos fundamentos puede parecer repetitivos y mundanos, pero la autodisciplina para trabajar diligente y persistentemente es esencial. Un compromiso de dedicar innumerables horas aprendiendo los fundamentos y perseverando a través de la incomodidad que la acompaña, desarrollará la eficiencia técnica y táctica necesaria en la guerra. Esta autodisciplina es la actitud mental del adiestramiento.

La actitud mental de confianza lleva el individuo al final o más allá del estándar. En el aumento del rendimiento, el *CEP* adiestra a los individuos a confiar en sus habilidades. Aquellos soldados que quieren perfeccionarse al máximo posible deben liberar sus mentes cuando surge la necesidad intensa como es el caso en la guerra. Precisamente cuando el resto del mundo piensa que debe concentrar sus mentes en las técnicas y los resultados de sus acciones, los grandes atletas y

soldados confían completamente en sus habilidades y preparación. Cuando se permiten estar completamente inmersos en lo que sucede ahora mismo, emerge su verdadero nivel de talento y adiestramiento.

En un memorándum de abril de 2001, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, el General Eric K. Shinseki, escribió, “Todo lo que nos toca hacer en el Ejército requiere el trabajo en equipos, y el trabajo en equipos se basa en un fundamento de confianza y autoestima en las unidades—entre soldado y soldado, entre el líder y los liderados, y entre unidades que sirven lado a lado. Esta confianza y autoestima emergen de nuestro compromiso cotidiano a los valores de nuestro Ejército: lealtad, deber, respeto servicio desinteresado, honor, integridad y coraje personal. Sin la confianza, no puede existir dignidad ni respeto para el soldado individual, y sufrirían la cohesión y estado de ánimo de nuestras unidades.”³ La declaración del entonces General Shinseki obliga al Ejército a explorar la psicología del rendimiento como un recurso de adiestramiento.

El *CEP* ha creado un equipo móvil de adiestramiento de oficiales expertos en el aumento del rendimiento. El equipo proporciona el adiestramiento de psicología del rendimiento a nivel básico y avanzado para unidades del Ejército. Hasta la fecha, el 172º Equipo de Combate de Brigada y la 1ª Brigada de la 25ª División de Infantería han participado en las sesiones de adiestramiento para familiarizar a todos los líderes —desde jefes de escuadra

hasta miembros del estado mayor— con los conceptos claves, terminología y métodos de adiestramiento en el tema del aumento del rendimiento. La 3ª División de Infantería participó en este adiestramiento durante el otoño de 2004. Los equipos de adiestramiento del CEP proporcionan a cada unidad discos compactos con visualización guiada que hacen posible que los soldados realicen ensayos mentales de las tareas comunes tales como operaciones de cerco y búsqueda, reacción a contacto y reacción a emboscadas.

Implicancias

Los usos para el adiestramiento del aumento del rendimiento en el ambiente versátil y siempre cambiante del Ejército son numerosos. Con los nuevos tipos de sistemas de armas, equipamiento y organizaciones que aparecen a un ritmo increíble, el soldado común y corriente permanece a la vanguardia del cambio y debe satisfacer o exceder los altos estándares del rendimiento a pesar de los obstáculos y distracciones. El Ejército se puede beneficiar del adiestramiento que:

- Cuantifica y hace tangible, a todos los líderes del Ejército, que la autoestima y auto-control en cualquier situación es una habilidad.
 - Establece una creencia en los soldados, escuadras, pelotones y niveles más altos de mando e imbuye el poder para lograr la ejecución de cualquier tarea asignada.
 - Proporciona a los soldados una actitud mental para tener confianza en sus habilidades y permitir la manifestación instintiva de sus habilidades, sacando el mejor rendimiento constantemente y sin pensarlo.
 - Alienta a los soldados a escuchar; concentrar; administrar su tiempo y energía; y considerar el campo de batalla como su dominio y los resultados como exitosos.
- Señaló Shinseki, “[La Visión del Ejército] no abarca

sólo el personal o equipamiento. Se trata de una inversión en el liderazgo y seguridad norteamericana en el futuro. . . Reembolsaremos la inversión en el Ejército por parte del pueblo de los EE.UU. al proporcionar personal de calidad, preparación combativa, y . . . una fuerza terrestre transformada para enfrentar cualquier amenaza a través del total espectro de operaciones. . . Lograr esta visión permitirá que nuestro Ejército sea más capaz de enfrentar las diversas y complejas exigencias del futuro ambiente de seguridad [y proporcionará] a la Nación una gran variedad de formaciones, ágiles, versátiles, letales, sostenibles, capaces de desplegarse y sobrevivir, asequibles y capaces de poner fin rápidamente a las condiciones de sufrimiento humano y de resolver conflictos en forma decisiva. El despliegue del Ejército es la señal más segura del compromiso de los EE.UU. para lograr cualquier misión que se presenta en la tierra. Sabemos que debemos cambiar; tenemos una idea de lo que queremos ser—no tenemos todas las respuestas, pero tenemos las preguntas correctas e iremos a donde se encuentran las respuestas.”⁴ Una de estas respuestas es el adiestramiento del aumento del rendimiento a todos los niveles del Ejército de los EE.UU. **MR**

NOTAS

1. Manual de Campaña del Departamento del Ejército 22-100, *Leadership* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU., 1990), pág. 46.
2. Edwin A. Locke y Gary P. Latham, *A Theory of Goal-Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1990).
3. El General Eric K. Shinseki, “*Dignity and Respect*”, en la red www.army.mil, accedido el 14 de julio de 2004.
4. Shinseki, “*The Army Vision: Soldiers on Point for the Nation. . . Persuasive in Peace, Invincible in War*”, discurso ante la reunión anual de la Asociación del Ejército de los EE.UU., Washington, D.C. 12 de octubre de 1999, en la red www.usarpac.army.mil/OLD_WEBPAGE_JUNE2003/docs/transformation/Gen%20Shinseki%20transformation%20speech.htm, accedido el 4 de agosto de 2004.

El Doctor Nathaniel Zinsser es Director del Programa del Aumento del Rendimiento en la Academia Militar de los EE.UU. (USMA). Él recibió su licenciatura de Hampshire College, su Maestría de la Universidad de Columbia, y su Doctorado de la Universidad de Virginia. Ha proporcionado el adiestramiento de sicología deportiva a los atletas en el Programa de Atletas de Primer Orden del Ejército, y es contribuyente a libros acerca del tema de fortalecer la autoestima.

El Coronel (Retirado) Larry D. Perkins, Ejército de los EE.UU., fue el Director del Centro del rendimiento Perfeccionado de la USMA. Él recibió su licenciatura de la Universidad Estatal de Kansas, su Maestría de la Universidad de Boston, y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. (CGSC). Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. y en Europa.

El Mayor Pierre D. Gervais, Ejército de los EE.UU., anteriormente el Segundo Jefe del Centro del rendimiento Perfeccionado de la USMA, recibió su licenciatura de la Universidad de Norwich, su Maestría de Springfield College, y es egresado de la CGSC. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. y fue oficial de inteligencia durante la Operación Iraquí Freedom.

El Mayor Gregory A. Burbelo, Ejército de los EE.UU., anteriormente Director Asistente del Centro del rendimiento Perfeccionado de la USMA, es el Oficial de Operaciones del 2º Batallón del 9º Regimiento de Infantería (Mecanizado), en Corea. Él recibió su licenciatura de la Universidad de Rhode Island, su Maestría de Springfield College, y es egresado de la CGSC.